



哈佛经理人职业培训教程

HARVARD

Managerial Occupational Training Courses



经理的能力

MANAGERIAL ABILITIES

哈佛经理人职业培训教程

经理的能力

主 编 罗锐韧 张作华

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理的能力/罗锐韧,张作华编著. - 北京:中国物资出版社,1999.3

哈佛经理人职业培训教程

ISBN 7-5047-1498-4

I.经… II.①罗… ②张… III.企业领导学-教材
IV.F272.91-43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04885 号

哈佛经理人职业培训教程

中国物资出版社出版

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834)

全国新华书店经销

中牟县胶印厂

880×1230 毫米 1/32 印张:130 字数:3200 千字

印数:1~5000 册

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1498-4/F·0588

定价:237.60 元(全套 12 册,每册 19.80 元)

HARVARD

培养年薪 10 万美元的哈佛经理人，
造就一代高级总经理。

哈佛大学经理学院，创办于 1908 年，
是美国最早的管理学院之一。现在有 160
多位教授、副教授、助理教授、讲师和专职
研究人员，27 座建筑物，有一个号称世界
最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面
的各种书籍、文献、资料 50 万册和期刊
6500 种。它每年要招收 750 名两年制的
硕士研究生、30 名四年制的博士研究生
和 2000 名各类在职的经理培训。

HARVARD

Managerial Occupational training Courses

哈佛经理学院的刘易斯·B·沃德教授曾发现：有些人在已有了数年的工作经验之后，参加了哈佛的职业经理培训课程，但是他们大部分没有受过正规管理教育，在收入方面却比那些从哈佛和其它第一流商业学院得到硕士学位的人平均高约三分之一。

前 言

《哈佛经理人职业培训教程》是《哈佛商学院 MBA 教程系列》的姊妹篇。

《哈佛经理人职业培训教程》诞生在《哈佛商学院 MBA 教程系列》出版一年半以后。《哈佛商学院 MBA 教程系列》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。一年半里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛商学院 MBA 教程系列》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》介绍了哈佛商学院 MBA 经典的精髓，《哈佛经理人职业培训教程》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛商学院 MBA 教程系列》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理人职业培训教程》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政

治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击,经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展,已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了,如何丰富经理们的个人知识与智慧,提高思辨决策能力与经营管理技巧,是经理们的迫切需要。我们编写了这套《哈佛经理人职业培训教程》,希望能在浩如烟海的经济管理知识中,为经理们精选一套通俗实用的培训教程,作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理人职业培训教程》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能,全书共分12卷61章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义,力求深入浅出和简洁实用,并借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理,一个耀人眼目又万般神奇的职位,那神圣五彩光环的梦想,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄,出奇制胜,为这个名字增光生辉。

主 编

一九九九年三月

目 录

第一章 哈佛经理的能力素质

哈佛语录

..... (3)

一、哈佛经理能力素质的作用 (5)

提高领导工作的效率..... (5)

有助于树立哈佛经理威望,赢得更多的支持者 (6)

减少工作中的矛盾和阻力..... (6)

增加社会效益和经济效益..... (7)

二、哈佛经理能力素质的构成 (7)

纵横捭阖的统帅能力..... (7)

百折不挠的意志能力 (12)

随机应变的行为能力 (12)

游刃有余的协调能力 (14)

左右逢源的语言表达能力 (16)

扎实全面的技术能力 (18)

不断进取的创新能力 (19)

三、哈佛经理能力素质的锻炼与培养 (21)

在实践中增长才能 (21)

在竞争和自我否定中增长才能 (22)

开拓型人才的素质特征 (23)

第二章 哈佛经理的语言能力

说话的秘诀 (29)

说话的技巧 (32)

说话的能力 (39)

说话的艺术 (41)

说话的难点 (45)

第三章 哈佛经理的战略决策能力

一、企业经营战略的概念及其产生 (51)

经营战略的概念 (51)

经营战略的特点 (53)

二、战略管理过程 (55)

规定组织的使命 (55)

制定方针 (58)

长期目标和短期目标 (59)

目 录

三、竞争战略	(63)
四、关键性问题分析	(64)
学会正确地提出问题	(64)
问题的抽象过程	(67)
关键问题图的运用	(67)
五、关键因素分析	(70)
剖析市场	(71)
找出成功者和失败者之间的差别	(71)
仅确定成功的关键因素还不够	(73)
第四章 哈佛经理的应变与危机处理能力	
一、哈佛经理与突发事件和危机	(77)
突发事件	(77)
突发事件的实质	(78)
百事可乐的“针头事件”	(79)
突发事件——危机的先兆	(80)
二、应变艺术与领导艺术	(81)
一万个电灯泡的赌注——商战危机	(81)
处理突发事件的方法与艺术	(82)
三、意料之中与意料之外	(84)

例外管理与意料之中的常例	(85)
突发事件出乎意料的原因	(86)
突发事件 = 机遇	(86)
“要迅速查明原因”——处理突发事件的误区种种	(87)
四、缓解矛盾,变害为利	(88)
致人死亡的“安眠药事件”	(88)
吃几片退烧药只能消除“发烧”症状	(89)
准确找到突发危机症结	(89)
化害为利之术	(91)
五、处理突发事件的原则	(91)
心理因素——处理突发事件的基础	(91)
避免对西蒙二原则的误解和误用	(92)
明知是虎穴,也要往里跳——哈佛经理处理 突发事件要敢于冒风险	(93)
六、哈佛经理领导艺术与应变素质	(94)
电子专家任总经理的电子公司倒闭析因 ——什么是“内行”领导	(94)
社会学家在法国“走红” ——哈佛经理领导艺术的贫乏	(95)
高尚 + “破坏今人” + “T”型知识结构: 哈佛经理特有素质	(97)
强生公司:妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件	(100)

联合碳化物公司:面对“博帕尔惨案” (102)
“宝莹”牌洗衣粉:危机的妥善处理 (104)

第五章 哈佛经理的用人能力

一、哈佛经理目标靠别人来实现 (109)
 “哈佛经理不同于科学家、艺术家”
 ——领导行为与目标联系的间接性 (109)
 “战争靠武器来打,但赢得战争则靠人” (110)
 摩托罗拉总裁辞职之后 (110)

二、“动员支持”——普遍适用的原则 (111)
 丹尼斯:“使人接受远景目标” (112)
 动员形式显神通 (113)

三、普遍原则与特殊手段——动员手段种种 (114)
 传统的政治动员 (115)
 传统的欺骗性动员 (115)
 现代的激励动员 (116)
 目标激励 (117)
 评判激励 (117)
 榜样激励 (118)
 荣誉激励 (118)
 逆反激励 (119)
 许诺激励 (119)
 物质激励 (119)

激励中的胡萝卜与大棒	(120)
四、“谁赢得智力谁就是胜利者”	(123)
“要么创新,要么死亡”	(124)
枯萎的“苹果”——创新与保守	(126)
五、产出大于投入的秘密	(127)
吉尔福特:人有不同的创造力	(128)
创造与风险	(129)

第六章 哈佛经理信息处理能力

一、信息收集	(135)
信息收集的基本原则	(135)
收集动机	(135)
系统整理	(136)
收集计划	(139)
收集原则	(140)
二、信息收集要术	(142)
信息收集的目的	(142)
信息收集的特征	(145)
信息整理的技术	(146)
三、信息收集技巧	(149)

人事资料收集技巧	(149)
杂志资料收集技巧	(150)
书籍资料收集技巧	(152)
四、信息整理技巧	(156)
袋式档案整理技巧	(156)
文件资料整理技巧	(157)
电子资料整理技巧	(160)
照片资料整理技巧	(168)
人物资料整理技巧	(170)

第七章 专家论经理人的能力

有效管理者必备的心理习惯	(179)
领导能力的九项自然法则	(180)
做一个合格的大企业领导	(194)
管理者能力之一：认识评估目标	(196)
管理者能力之二：把握工作重点与角度	(197)
企业经理及其目标	(199)
经理生涯需要具备的特质	(200)
我所期望的经理人	(201)
企业家应有的心态	(204)
我的“成功十训”	(211)
麦克利兰论有效的管理者	(213)
企业家与人际关系	(217)
经理人才势必具备一些能力	(219)

渴望典范经理人	(220)
经理人员的准则	(221)
21 世纪的全能领导	(223)
管理人员的基本职责	(228)
经理人的基本任务	(230)
必须兼顾的素质	(232)
德鲁克:企业家精神 = 社会创新精神	(232)
谁适合当领导人	(238)

第八章 经典案例

百事可乐攻击可口可乐	(243)
------------------	-------

哈佛寓言

.....	(245)
-------	-------

第一章

哈佛经理的能力素质

《经理的能力》

哈佛经理人职业培训教程

胜利拥有千名父亲，而失败却是一个孤儿。

——约翰·F·肯尼迪

成功者的目标与众不同，他们往往不是按照当今社会的现成模式行动，而是对它提出了挑战。

——穆胡季

一个人的能力在于他对时局的了解，对信息的全面掌握，对突发事件的反应和对失败与挫折打击的忍耐。作为一名哈佛职业经理来说，所有这些都需要我们认真学习和对待。

——编者